

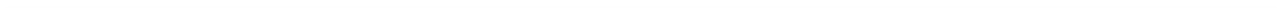
# Whitepaper

## Hoe realiseer je duurzame procesverbetering?

Van losse verbeterprojecten naar een  
organisatie die continu beter wordt



Abbe Zwaal Management Consultancy



# 1 Inleiding

Veel organisaties investeren in procesverbetering. Lean-trajecten, digitaliseringsprojecten, kwaliteitsprogramma's en efficiency-initiatieven worden gestart met hoge verwachtingen. Vaak leveren deze trajecten in eerste instantie duidelijke resultaten op: doorlooptijden dalen, fouten nemen af en medewerkers werken efficiënter samen.

Toch zien ik in de praktijk een terugkerend patroon. Na verloop van tijd verdwijnen veel van deze verbeteringen weer. Teams vallen terug in oude werkwijzen, nieuwe standaarden worden niet meer gevolgd en KPI's verslechteren opnieuw.

Dit fenomeen komt voor in vrijwel iedere sector: industrie, zorg, overheid en dienstverlening.

De kern van het probleem is dat veel organisaties **goed zijn in verbeteren, maar minder goed in het duurzaam borgen van verbeteringen.**

Procesverbetering wordt vaak benaderd als een project. Zodra het project eindigt, verdwijnt ook de focus op de nieuwe werkwijze. Het resultaat is dat organisaties telkens opnieuw dezelfde verbeteringen moeten realiseren.

Duurzame procesverbetering vraagt daarom om een andere benadering. Niet alleen tools en methodieken zijn belangrijk, maar vooral de manier waarop processen, gedrag en leiderschap in de organisatie samenkomen. In deze whitepaper beschrijf ik:

- Waarom verbeteringen vaak niet bekliven
- Hoe organisaties verbeteringen kunnen borgen in processen en standaarden
- Hoe eigenaarschap op de werkvloer ontstaat
- Welk leiderschap nodig is voor duurzame verbetering
- Welke concrete stappen organisaties kunnen zetten

Daarnaast introduceren we het **AZMC 5-fasenmodel voor duurzame procesverbetering**. Dit model helpt organisaties om verbeteringen niet alleen te realiseren, maar vooral ook blijvend onderdeel te maken van de dagelijkse praktijk.

## 2 Waarom verbeteringen vaak niet bekliven

In veel organisaties worden verbeterprojecten gestart vanuit goede intenties. Toch zie ik dat resultaten vaak tijdelijk zijn. De oorzaken hiervan liggen zelden bij de inhoud van de verbeteringen zelf.

De werkelijke oorzaken liggen meestal in de manier waarop verbeteringen worden geïmplementeerd en geborgd.

## **2.1 *Verbetering blijft een project***

Een van de meest voorkomende oorzaken is dat verbetering wordt gezien als een tijdelijk initiatief. Er wordt een projectteam samengesteld, een verbeteranalyse uitgevoerd en een nieuwe werkwijze ontworpen. Zodra het project is afgerond, wordt het projectteam opgeheven en verschuift de aandacht naar andere prioriteiten. Het gevolg is dat de organisatie langzaam terugvalt in oude patronen. Verbetering wordt dan geen onderdeel van het dagelijkse werk, maar een tijdelijke activiteit.

## **2.2 *Gebrek aan duidelijke standaarden***

Een tweede belangrijke oorzaak is het ontbreken van duidelijke standaarden. Wanneer een verbeterde werkwijze niet expliciet wordt vastgelegd, ontstaat al snel variatie in uitvoering. Medewerkers interpreteren processen op hun eigen manier of vallen terug op oude routines. Dit is een natuurlijk mechanisme. Mensen kiezen vaak voor de manier van werken die voor hen het meest vertrouwd voelt. Zonder duidelijke standaard verdwijnt een verbetering daarom vaak vanzelf.

## **2.3 *Onvoldoende eigenaarschap***

Veel verbeterinitiatieven worden top-down geïnitieerd. Het management bepaalt welke processen verbeterd moeten worden en hoe deze eruit moeten zien. Hoewel dit soms nodig is om beweging te creëren, heeft deze aanpak een belangrijk nadeel: medewerkers voelen zich minder verantwoordelijk voor de nieuwe werkwijze. Wanneer mensen niet betrokken zijn bij het ontwerpen van processen, ervaren zij minder eigenaarschap. Daardoor wordt de nieuwe manier van werken minder actief bewaakt.

## **2.4 *Inconsistent leiderschap***

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het borgen van verbeteringen. Wanneer zij niet consequent sturen op de nieuwe werkwijze, vervaagt het belang ervan snel. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer:

- KPI's niet regelmatig worden besproken
- Afwijkingen niet worden opgevolgd
- Standaarden niet actief worden gebruikt
- Verbeterinitiatieven weinig aandacht krijgen

Medewerkers zien snel waar de echte prioriteiten liggen. Wanneer leiders inconsistent sturen, passen teams hun gedrag daarop aan.

## **2.5 *Cultuur verandert niet mee***

Procesverbetering gaat nooit alleen over processen. Het gaat ook over gedrag. Wanneer organisaties nieuwe processen introduceren zonder aandacht te besteden aan cultuur en gedrag, ontstaat er vaak weerstand of passieve acceptatie. De nieuwe werkwijze wordt dan formeel ingevoerd, maar in de praktijk slechts gedeeltelijk toegepast.

## 3 De basis van duurzame verbetering: processen en standaarden

Om verbeteringen duurzaam te maken, moeten ze onderdeel worden van de dagelijkse manier van werken. Dit begint bij het creëren van duidelijke en stabiele processen.

### 3.1 *Standaard werk*

Een van de krachtigste principes binnen procesverbetering is standaard werk. Standaard werk beschrijft de **beste bekende manier om een proces uit te voeren**. Het is geen statisch document, maar een dynamische basis voor verdere verbetering. Een goede standaard:

- Beschrijft de optimale werkwijze
- Is eenvoudig te begrijpen
- Is visueel waar mogelijk
- Wordt actief gebruikt door medewerkers

Standaarden maken processen voorspelbaar. Hierdoor wordt het eenvoudiger om afwijkingen te herkennen en verbeteringen door te voeren. Een belangrijk uitgangspunt is:

**“Zonder standaard is verbeteren onmogelijk”.**

### 3.2 *Proces-KPI's*

Naast standaarden zijn duidelijke prestatie-indicatoren nodig. Proces-KPI's maken zichtbaar. Effectieve KPI's hebben drie kenmerken:

- Ze zijn direct gekoppeld aan het proces
- Ze zijn eenvoudig te begrijpen
- Ze worden regelmatig besproken

Wanneer teams hun eigen prestaties kunnen zien, ontstaat vaak vanzelf een motivatie om deze te verbeteren.

### 3.3 *Visuele sturing*

Veel organisaties maken gebruik van visuele managementborden op de werkvloer. Hierop worden bijvoorbeeld weergegeven:

- KPI-resultaten
- Procesproblemen
- Verbeterinitiatieven
- Acties en verantwoordelijkheden

Visuele sturing maakt prestaties transparant en stimuleert gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## 4 Eigenaarschap op de werkvloer

Duurzame procesverbetering ontstaat pas echt wanneer medewerkers zich eigenaar voelen van hun processen. De mensen die het werk uitvoeren hebben namelijk vaak de meeste kennis over hoe processen daadwerkelijk verlopen. Zij zien dagelijks:

- Waar vertragingen ontstaan
- Waar fouten optreden
- Waar inefficiënties zitten

Door medewerkers actief te betrekken bij verbeteringen ontstaat niet alleen betere kwaliteit van oplossingen, maar ook meer draagvlak.

### 4.1 *Wat betekent eigenaarschap concreet?*

Eigenaarschap betekent dat teams:

- Verantwoordelijkheid nemen voor procesresultaten
- Standaarden naleven en verbeteren
- Afwijkingen signaleren
- Actief bijdragen aan verbeteringen

Verbeteren wordt dan onderdeel van het werk zelf.

### 4.2 *Hoe creëer je eigenaarschap?*

Eigenaarschap ontstaat niet vanzelf. Organisaties moeten dit bewust stimuleren. Effectieve manieren zijn bijvoorbeeld:

- Medewerkers betrekken bij procesontwerp
- Teams verantwoordelijkheid geven voor KPI's
- Verbeterideeën actief stimuleren
- Successen zichtbaar maken

Wanneer medewerkers ervaren dat hun ideeën serieus worden genomen, groeit hun betrokkenheid bij het proces.

## **5 Leiderschap dat verbetering laat beklijven**

Leiderschap is een cruciale factor voor duurzame procesverbetering. Leidinggevendens bepalen namelijk waar de aandacht van de organisatie naartoe gaat. Wanneer leiders consistent sturen op processen, prestaties en verbetering, ontstaat een cultuur waarin continu verbeteren vanzelfsprekend wordt.

### **5.1 Gedrag dat leiders moeten laten zien**

Effectieve leiders in een verbetercultuur:

#### **1. Sturen op standaarden**

Zij vragen regelmatig naar de afgesproken werkwijze en zorgen dat deze wordt gevolgd.

#### **2. Sturen op prestaties**

Zij bespreken KPI's structureel met teams en gebruiken deze om verbeteringen te initiëren.

#### **3. Gaan naar de werkvloer**

Verbetering gebeurt daar waar het werk plaatsvindt. Leiders die de werkvloer regelmatig bezoeken, begrijpen beter wat er speelt.

#### **4. Stellen vragen in plaats van oplossingen op te leggen**

Door vragen te stellen stimuleren leiders het probleemoplossend vermogen van teams.

#### **5. Waarderen verbeterinitiatieven**

Teams moeten ervaren dat verbeteren belangrijk is en gewaardeerd wordt.

## 6 Het AZMC 5-fasenmodel voor duurzame procesverbetering

Om organisaties te helpen verbeteringen duurzaam te maken, heeft AZMC een praktisch model ontwikkeld. Het **AZMC-model voor duurzame procesverbetering** bestaat uit vijf fasen. Deze fasen zorgen ervoor dat verbeteringen niet alleen worden gerealiseerd, maar ook daadwerkelijk beklijven.

### 6.1 Fase 1 – Inzicht creëren

De eerste stap is het creëren van inzicht in de huidige processen. Veel organisaties hebben slechts beperkt zicht op hoe processen daadwerkelijk verlopen. In deze fase worden bijvoorbeeld:

- Procesanalyses uitgevoerd
- Verspillingen in kaart gebracht
- Prestaties gemeten
- Knelpunten geïdentificeerd

Het doel van deze fase is een gedeeld beeld te creëren van de huidige situatie. Dit zorgt voor bewustwording en creëert urgentie voor verandering.

### 6.2 Fase 2 – Processen structureren

In de tweede fase wordt de gewenste werkwijze ontworpen. Samen met medewerkers worden processen geoptimaliseerd en vastgelegd. Belangrijke elementen in deze fase zijn:

- Procesontwerp
- Standaard werk
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
- Proces-KPI's

Het doel is een stabiele basis te creëren waarop verdere verbetering mogelijk wordt.

### 6.3 Fase 3 – Eigenaarschap ontwikkelen

In deze fase verschuift de focus naar de mensen in de organisatie. Teams worden actief betrokken bij het beheren en verbeteren van hun processen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door:

- Verantwoordelijkheden duidelijk te maken
- Teams KPI-eigenaarschap te geven
- Verbeterinitiatieven te stimuleren
- Training en coaching te bieden

Het doel is dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun procesresultaten.

## **6.4 Fase 4 – Leiderschap versterken**

Leiders spelen een sleutelrol bij het borgen van verbeteringen. In deze fase worden leidinggevendenden ondersteund in hun rol als proces- en verbeterleider. Dit kan onder andere door:

- Leiderschapstraining
- Coaching op de werkvloer
- Het introduceren van verbeterstructuren
- Het versterken van managementritmes

Het doel is dat leiders consistent sturen op processen, prestaties en verbetering.

## **6.5 Fase 5 – Continu verbeteren**

Wanneer processen, eigenaarschap en leiderschap goed zijn ingericht, kan de organisatie een volgende stap zetten: continu verbeteren. Verbetering wordt dan een vast onderdeel van het dagelijks werk. Teams:

- Signaleren afwijkingen
- Analyseren oorzaken
- Implementeren verbeteringen
- Evalueren resultaten

De organisatie ontwikkelt zich daarmee tot een lerend systeem.

## **7 Conclusie**

Duurzame procesverbetering vraagt om meer dan een goede methode. Het vraagt om een integrale aanpak waarin processen, eigenaarschap en leiderschap samenkomen.

Organisaties die hierin slagen:

- Structureren hun processen
- Creëren eigenaarschap op de werkvloer
- Ontwikkelen leiderschap dat verbetering stimuleert

Procesverbetering wordt dan geen tijdelijk project, maar een structurele manier van werken.

## **8 Over AZMC**

AZMC helpt organisaties bij het realiseren van duurzame prestatieverbetering. Door processen te structureren, eigenaarschap te ontwikkelen en leiderschap te versterken ondersteun ik organisaties bij het bouwen van een cultuur van continu verbeteren.

**Meer lezen: Blog – “Hoe realiseer je duurzame Procesverbetering?”**

**Direct aan de slag: Dienst: “OpEx Maturity Scan”**

**AZMC – Van structuur naar prestatie.**